



Das Auto fährt  
dem Marketingmix  
davon

| von Markus B. Hofer

**Die Automobilbranche befindet sich im Umbruch. Eine Reihe disruptiver Veränderungen gefährdet bestehende Geschäftsmodelle und es entstehen komplett neue Bereiche. Klar ist: Das Automobilmarketing muss sich schleunigst den Herausforderungen stellen und seine Prozesse anpassen, sowohl was die Produkte als auch den Vertrieb, das Preismanagement und die Kommunikation betrifft.**



**MARKUS B. HOFER ...**

ist Geschäftsführer von EbelHofer Strategy & Management Consultants und Dozent an der International School of Management (ISM). Die international tätige Unternehmensberatung hat ihren Schwerpunkt auf Strategie, Pricing, Vertrieb und Marketing gesetzt.

[www.ebelhofer.com](http://www.ebelhofer.com)

► Die disruptiven Veränderungen in der Automobilbranche sind deutlich spürbar. Doch in welche Richtung die Branche geht, bleibt dennoch offen. Aktuell sind die Tendenzen noch unterschiedlich, da einige Techniken bereits Alltagsähnlichkeit erreicht haben, während andere noch in den Kinderschuhen stecken. Der Trend zur Sharing Economy zeigt seine Auswirkungen auf die Automobilindustrie in Form des Car Sharing – jetzt auch im Zusammenschluss der beiden Unternehmen Car2Go und DriveNow. Damit ändern sich nicht nur Nutzungsverhalten und Besitzverhältnisse an Fahrzeugen, sondern auch die grundsätzliche Bedeutung des Individualverkehrs. In der Fahrzeugherstellung bestimmen Leichtbauweise und neue Materialien die Zukunft. Connected Car und kontinuierlicher Datenaustausch revolutionieren diese Bereiche.

Aktuell steht die Elektrifizierung des Antriebs weltweit im Fokus, was zu verschiedenen staatlichen Entscheidungen geführt hat. Frankreich und Großbritannien stellen Benzin- und Dieselfahrzeuge ab 2040 unter Verkaufsverbot, in Norwegen bereits ab 2025. Und China führt ab 2019 eine Elektroquote ein. Der Umstieg betrifft jedoch nicht nur die Fahrzeugtechnik, sondern auch die Akzeptanz der Käufer und Nutzer sowie die Infrastruktur. Statt Tankstellen sind Steckdosen gefragt.

## Autonomes Fahren, eine der wichtigsten Neuerungen

Nicht alle disruptiven Veränderungen machen sich so umfassend bemerkbar wie autonomes Fahren. Konzepte von Self-driving Vehicles wecken starkes Interesse und liefern überzeugende Argumente dafür, die Technik weiterzuentwickeln. In Landwirtschaft und Bergbau kommen autonome Fahrzeuge seit einiger Zeit verstärkt zum Einsatz. Sie ermöglichen eine Arbeitskosteneinsparung von bis zu 90 Prozent und eine CO<sub>2</sub>-Verringerung von bis zu 60 Prozent. Wahrscheinlich wird auch die Transportbranche davon profitieren, denn der Einsatz von selbstfahrenden Lkws lastet Flotten vermutlich besser aus und erhöht die Effizienz von Lieferketten.

Das „Abenteuer autonomes Fahren“ benötigt allerdings nicht erst seit den tödlichen Unfällen in den USA mit selbstfahrenden Autos eine stärkere Akzeptanz bei den Nutzern, wie eine Studie der London School of Economics und von Goodyear verdeutlicht. Die Mehrzahl der Befragten sieht zwar die Vorteile, schreckt jedoch mangels Erfahrung davor zurück, sich mit einem selbstfahrenden Fahrzeug transportieren zu lassen. Dennoch zeigt sich eine Tendenz, dass autonomes Fahren wohl der Markt der Zukunft ist. Die Automobilindustrie sowie alle ande-

Bildquelle: onemehrbuch / Shutterstock.com

ren betroffenen Branchen sollten sich bereits jetzt auf die zu erwartenden disruptiven Veränderungen vorbereiten. Geschäftsmodelle müssen so umstrukturiert werden, dass sie sich bei Bedarf schnell anpassen lassen.

Unternehmen, die bisher nichts oder nur wenig mit dem Automobilgeschäft zu tun hatten und sich dazu entschließen, mit entsprechenden Konzepten in den Markt einzutreten, erhalten die Chance, Änderungen entsprechend stark zu beeinflussen. Der private Fahrzeugvermittlungsdienst Uber sowie Apple, Google und Amazon, der Elektrofahrzeuganbieter Tesla, der Autozulieferer Delphi und Mobileye gehören dazu. Aktuell fallen einige davon weniger mit produktiven Ansätzen, sondern mehr mit Konzepten und innovativen Ideen sowie einer Mischung aus Geheimniskrämerei und lautem Getöse auf.

Derzeit arbeiten IT- und Softwarespezialisten innerhalb und außerhalb der Branche mit Hochdruck an der Aufgabe, die Hard- und Software für (teilweise oder vollständig) selbstfahrende Fahrzeuge herzustellen. Die Google-Schwester Waymo entwickelt seit mehr als sieben Jahren eine Hard- und Software-Plattform, die im Auto Signale von Sensoren analysiert, Entscheidungen trifft und das Fahrzeug steuert.

## Autonome Mobilität der Zukunft reicht von Individualbesitz bis zum Carsharing

Angesichts der disruptiven Veränderungen des Marktes müssen Autohersteller, Händler sowie Werkstätten ihre Strategien überprüfen und ihr Marketing an die neuen Anforderungen der Mobilitätsgesellschaft anpassen. Dabei sollten sie die wichtigsten Szenarien und die verschiedenen möglichen Stufen einer Automatisierung genauer betrachten. Denkbar wären folgende aufeinander aufbauende Entwicklungsschritte:

1. Vollständig autonomes Fahren ist (noch) nicht möglich, aber ein erweiterter Einsatz von Assistenzsystemen bereits vorhanden.
2. Die Fahrzeuge fahren vollständig selbst, werden allerdings ausschließlich von Fahrdiensten eingesetzt. (Szenario belässt Individualverkehr ohne vollständig autonomes Fahren)
3. Alle öffentlichen Fahrzeuge sowie der Individualverkehr fahren vollständig autonom.

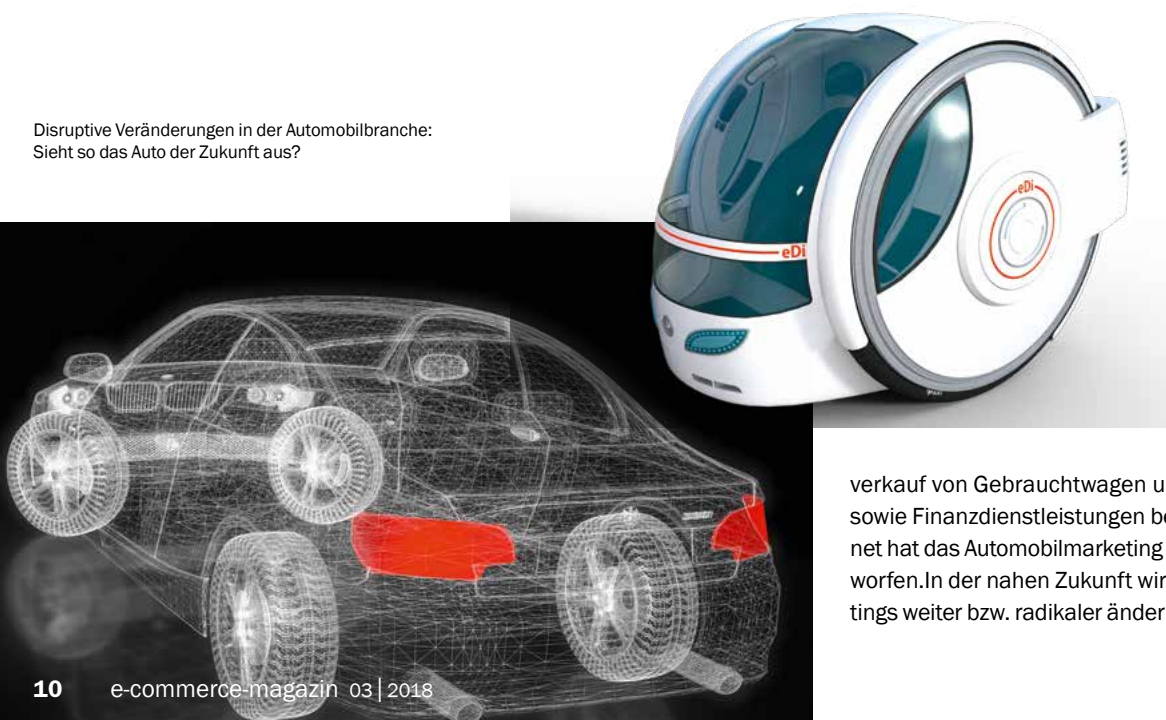
Es stellt sich die Frage, ob in einer automatisierten Zukunft Fahrzeuge im Individualbesitz verbleiben oder ob Großflotten- und Mobilitätsdienstleister die Märkte vollständig übernehmen. Daraus ergeben sich verschiedene Kernfragen:

- Welcher Zeitrahmen ist für die einzelnen Entwicklungsschritte beziehungsweise Szenarien realistisch? Wie unterschiedlich entwickeln sich die verschiedenen Märkte/Regionen?
- Wer ist der Entscheider und worüber entscheidet er? Wer stellt künftig die Zielperson des Automobilmarketings dar?
- Welche Rolle übernehmen die „neuen“ Unternehmen? Welche Stellung nehmen künftig Automobilhersteller, Händler und/oder Serviceanbieter (Werkstätten) ein?
- Wie sehen die neuen Geschäftsmodelle aus? Wird künftig nur noch entschieden, welche App Mobilität verschafft? Gibt es in Zukunft noch eine Markenrelevanz?

## Autonomes Fahren krepelt das Automobilmarketing völlig um

Ein Rückblick auf die vergangenen Jahrzehnte zeigt, dass sich Automobilmarketing im Wesentlichen mit dem Vertrieb und Verkauf von Neufahrzeugen, Sonderausstattungen, Zubehör, Motorisierungen sowie mit der Inzahlungnahme/dem Weiter-

Disruptive Veränderungen in der Automobilbranche:  
Sieht so das Auto der Zukunft aus?



verkauf von Gebrauchtwagen und Angeboten von Aftersales sowie Finanzdienstleistungen beschäftigte. Bereits das Internet hat das Automobilmarketing großen Veränderungen unterworfen. In der nahen Zukunft wird sich diese Form des Marketings weiter bzw. radikaler ändern (müssen), da es sich an den

Szenarien der unterschiedlichen Stufen des autonomen Fahrens sowie der neuen Rolle der Fahrzeugbesitzer orientieren muss. Zusammen mit anderen disruptiven Veränderungen wie beispielsweise Car-Sharing, Elektrifizierung und Connected Car kommt es zu einer kompletten Neudefinition von Geschäftsmodellen und Marketingmaßnahmen im Automobilsektor. Die Entwicklung zur Mobilitätsgesellschaft der Zukunft wird nicht in allen Regionen des Planeten gleichzeitig erfolgen. Abhängig vom Entwicklungsgrad der jeweiligen Gebiete laufen die Entwicklungsschritte nacheinander oder aber parallel ab.

## Produktmanagement: Nicht mehr das reine Fahrzeug – integrierte Angebote zählen

Automobilhersteller konzentrierten sich bisher auf die Entwicklung und den Vertrieb von Fahrzeugen mit entsprechenden Dienstleistungen. Sie hoben den eigenen Markenwert durch Betonung von Sicherheitsaspekten, Leistungen oder Sportlichkeit. Vielfach zählen ehemalige Sonderausstattungen zum Standard wie Kameras und Sensoren für Einparkhilfen, Spurassistenten oder Abstandshalter. Der künftige Fokus liegt auf integrierten Anwendungen im Rahmen von Connected Car und autonomem Fahren. Für den Kunden spielt daher nicht mehr nur die Hardware, sondern auch die dazu erforderliche Software eine wichtige Rolle. Das führt zwangsläufig zu neuen Angeboten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen. Darüber hinaus werden sich die Anforderungen an die Fahrzeuge selbst ändern, beispielsweise durch häufigen Fahrerwechsel wie beim Car-Sharing oder wenn Fahrzeuge rund um die Uhr im Dauereinsatz sind.

Bisher erfolgt der Verkauf von Fahrzeugen und Dienstleistungen primär über Niederlassungen und Vertragshändler beziehungsweise im Direktvertrieb für das Flottengeschäft oder Großkunden. Künftig werden Art und Umfang des Vertriebs davon abhängen, ob Privatpersonen weiterhin Fahrzeuge besitzen. Künftig gibt es dann Fahrzeuge, die sich im Dauerbetrieb befinden. Daraus folgt ein deutlich höherer Verschleiß nicht nur bei technischen Komponenten, sondern auch im Innenraum. Fahrzeuge der Zukunft sind sicherer, sodass sich die Vermeidung von Unfällen gravierend auf die Verdienstmöglichkeiten von Reparaturwerkstätten auswirken wird. Insgesamt fahren weniger Fahrzeuge, bei denen es jedoch zu mehr Wartungen und Verschleißreparaturen kommen wird, die Zahl der Unfallschäden sinkt.

## Nutzungsorientiertes Preismanagement und neue Erlösquellen

Zurzeit besteht weitestgehend eine starre Listenpreissystematik mit variablen Nachlässen für Fahrzeugbesitzer. Künftig gilt es, neue Geschäfts- und Preismodelle zu entwickeln, vor allem dann, wenn Fahrzeugbesitz und Nutzung nicht mehr bei ein und derselben Privatperson liegen. Die Inanspruchnahme von Mo-

bilität muss sich entsprechend abrechnen lassen. Neue Erlösmodelle, beispielsweise „pay-per-use“, „pay-per-km“ und „pay-per-minute“ könnten an Bedeutung gewinnen.

## Die Disruption ist unaufhaltsam

Die Automobilbranche befindet sich im Umbruch. Disruptive Veränderungen gefährden bestehende Geschäftsmodelle. Allerdings zeichnet sich erst grob ab, wohin und mit welchem zeitlichen Verlauf die Reise geht. Auch wenn es gegebenenfalls noch eine Weile dauert: die Zukunft des autonomen Fahrens hat bereits begonnen. Sie wird die Automobilbranche in Kombination mit anderen disruptiven Veränderungen vollständig verändern. Das Automobilmarketing muss sich auf entsprechend neue Herausforderungen einstellen; dazu gehören Marktbedingungen genauso wie die Rolle von Fahrzeugbesitzern und Fahrzeugnutzern. Angesichts der Fülle neuer Möglichkeiten in Sachen Mobilität zeichnen sich viele Veränderungen zunächst nur schemenhaft ab, aber sie werden mit Sicherheit zusammen mit neuen Fragestellungen kommen! ||



**COSMO CONSULT**  
Business-Software für Menschen

**COSMO CONSULT**

Ihr verlässlicher Partner für die nationalen und internationalen Herausforderungen aus den Bereichen Finanzen & Controlling, CRM, Warenwirtschaft und SCM.

Microsoft Partner  
Gold Enterprise Resource Planning  
Gold Cloud Platform  
Gold Data Platform  
Silver Collaboration and Content  
Silver Data Analytics

CHILE | DEUTSCHLAND | ECUADOR | FRANKREICH | KOLUMBIEN | ÖSTERREICH  
PANAMA | PERU | SCHWEDEN | SPANIEN | SCHWEIZ | MEXIKO